

УДК 336.719

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20>

ВИЗНАЧЕННЯ ВИДІВ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

DETERMINATION OF BANK BUSINESS MODEL TYPES IN UKRAINIAN BANKING SYSTEM

Онищенко Ю.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет

Заяць Е.Л.

студент факультету фінансів та банківської справи,
Одеський національний економічний університет

Onyshchenko Yulia

Odesa National Economic University

Zaiats Eduard

Odesa National Economic University

У статті вивчено світові теоретичні підходи до класифікації бізнес-моделей банків та виявлено, що зарубіжні дослідники виділяють комерційну, або роздрібну, інвестиційну, спеціалізовану та універсальну моделі бізнесу. Авторами запропоновано розширити наявну класифікацію бізнес-моделей банків залежно від структури клієнтської бази банків та виділяти також корпоративну та роздрібну бізнес-моделі. Результати теоретичного дослідження підтвердилися аналізом статистичних даних. За допомогою розробленої системи чинників-симптомів проведено кластеризацію банків України задля виявлення наявних бізнес-моделей. Результати кластерного аналізу показали, що в Україні на 1 січня 2020 року існує чотири види бізнес-моделей банків, а саме корпоративна, роздрібна, універсальна та інвестиційна. Надано характеристику моделей бізнесу, що притаманні українським банківським установам. Отримані результати кластеризації порівняно з підсумками раніше проведеного дослідження, а також виявлено, що протягом останніх двох років припинив існувати такий вид бізнес-моделі, як традиційна. Графічно зображено та описано міграцію банків за їх бізнес-моделями.

Ключові слова: банк, бізнес-модель, види бізнес-моделей банків, кластер, модель фінансового ринку.

В статье изучены теоретические подходы к классификации бизнес-моделей банков и выявлено, что зарубежные исследователи выделяют коммерческую, или розничную, инвестиционную, специализированную и универсальную модели бизнеса. Авторами предложено расширить существующую классификацию бизнес-моделей банков в зависимости от структуры клиентской базы банков и выделять также корпоративную и розничную бизнес-модели. Результаты теоретического исследования подтвердились анализом статистических данных. С помощью разработанной системы факторов-симптомов проведена кластеризация банков Украины с целью выявления существующих бизнес-моделей. Результаты кластерного анализа показали, что в Украине на 1 января 2020 года существует четыре вида бизнес-моделей банков, а именно корпоративная, розничная, универсальная и инвестиционная. Предоставлена характеристика моделей бизнеса, которые присущи украинским банковским учреждениям. Полученные результаты кластеризации сравнены с итогами ранее проведенного исследования, а также выявлено, что в течение последних двух лет перестал существовать такой вид бизнес-модели, как традиционная. Графически изображена и описана миграция банков по их бизнес-моделям.

Ключевые слова: банк, бизнес-модель, виды бизнес-моделей банков, кластер, модель фінансового рынка.

In the current realities of domestic banks' functioning, when the reform of Ukraine's banking system is accompanied by the country's integration into the world economic space, which, as a consequence, leads to increase legal requirements for the activities of banks to assess and control banking risks. The business model of the bank is a comprehensive reflection of the bank's activities, which allows rationalizing the relationship between the compo-

nents of borrowed and placed resources. In order to exercise effective banking supervision, the National Bank of Ukraine requires each Ukrainian bank to form and define its business model. This approach contributes to a better understanding of the financial and economic performance of banks, their risk appetite and management at the system level. Thus, the National Bank of Ukraine on the basis of the developed system of indicators within the SREP determines the types of banks' business models, which are inherent in Ukrainian banks, which is the basis for general assessment of business model viability and financial stability its development strategies. Therefore, in our opinion, a comprehensive study of the formation of bank business models must be justified. In the article the global theoretical approaches to the classification of bank business models have been studied and it has been found that foreign researchers distinguish between commercial or retail, investment, specialized and universal business models. The authors propose to expand the existing classification of bank business models depending on the structure of the bank customer base and also to allocate corporate and retail business models. The results of the theoretical study were confirmed by statistical data analysis. With the help of the developed system of factors-symptoms, clustering of Ukrainian banks was carried out in order to identify existing business models. The results of cluster analysis showed that in Ukraine on January 1, 2020 there are four types of bank business models: corporate, retail, universal and investment. The characteristics of business models inherent in Ukrainian banking institutions are given. The obtained results of clustering were compared with the results of a previous study and found that over the past two years, such a business model as traditional one has ceased to exist. The migration of banks according to their business models was graphically depicted and described.

Key words: bank, business-model, types of business-models of banks, cluster, financial market model.

Постановка проблеми. Задля здійснення ефективного банківського нагляду Національний банк України від кожного українського банку вимагає формування та визначення його бізнес-моделі. Такий підхід сприяє кращому розумінню фінансово-економічних показників діяльності банків, їх схильності до ризику та управління на системному рівні. Так, Національний банк України на основі розробленої системи показників в рамках наглядової оцінки SREP (Supervisory review and evaluation process) визначає види бізнес-моделей банків, які притаманні українським банкам, що в подальшому є основою надання загальної оцінки життєздатності бізнес-моделі та визначення фінансової стійкості його стратегії розвитку.

Проте, на нашу думку, визначення бізнес-моделей банків на основі методів математичного моделювання має супроводжуватися попереднім теоретичним обґрунтуванням, що обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Критичний аналіз економічних публікацій із зазначеної тематики дав змогу дійти висновку, що у наукових дослідженнях відсутнє єдине визначення поняття «бізнес-модель банку», а дослідження мають здебільшого прикладний характер та присвячені класифікації наявних бізнес-моделей на основі різних методик.

Теоретичні аспекти формування бізнес-моделей банків висвітлено в роботах таких зарубіжних учених, як Д. Ллевеллін [1], М. Мерк [2], А. ван Рікстель, Е. Гонсалес [2], М. Келер [3].

Проблемам ідентифікації та аналізу бізнес-моделей банків, що функціонують у національних банківських системах, присвячено низку економічних праць, серед яких варто виділити дослідження таких зарубіжних учених, як Д. Авісон [4], М. Аль-Дебей [4], Р. Ель-Хаддадеш [4], Р. Аяді [5], В. де Гроен [5], та праці таких вітчиз-

няних учених, як Д. Гридчук [6], А. Деркаченко [7], А. Міщенко [8], Д. Покідін [9], В. Рашкован [9], О. Соцька [10], І. Фартушний [8], Ю. Худолій [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Варто відзначити, що науковці залежно від мети дослідження проводять класифікацію бізнес-моделей вітчизняних банків, причому єдиний підхід до типологізації банківських бізнес-моделей відсутній в Україні, навіть підхід, що використовується Національним банком України, не є закріпленим законодавчо, що передбачає наявність дискусій та різних методик.

Постановка завдання. Метою статті є визначення бізнес-моделей вітчизняних банків на основі кластерного аналізу з урахуванням світових теоретичних підходів до їх класифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження класифікації бізнес-моделей банків на основі вивчення історичного досвіду здійснення банківської діяльності (табл. 1) дало змогу виділити два основні типи бізнес-моделей, що сформувались у світовій практиці, а саме роздрібну та інвестиційну.

Так, Д. Ллевеллін, досліджуючи еволюцію бізнес-моделей банків, наголошує на тому, що у 1933–1999 роки на основі закону Гласса-Стіголла (США) сформувалося чітке розмежування бізнес-моделей банків на інвестиційну та комерційну [1]. Інвестиційна бізнес-модель передбачає випуск страхових цінних паперів для корпоративних та державних клієнтів, консультації з питань злиття та поглинання, продаж та торгівлю на фінансових ринках (включаючи діяльність з кредитування цінних паперів) та управління активами, що фінансуються переважно за рахунок запозичених ресурсів. Протягом останнього десятиліття інвестиційні банки розробили відносно нові напрями бізнесу, такі як торгівля, тобто здійснення операцій з цінними паперами безпосередньо банком, та брокерський бізнес,

Таблиця 1

Підходи до класифікації бізнес-моделей банків

Автор	Класифікаційні ознаки	Види бізнес-моделей
Д. Ллевеллін (2012 рік) [1]	За напрямками діяльності	Комерційна, інвестиційна
М. Мерк, А. ван Рікстель, Е. Гонсалес (2012 рік) [2]	На основі історичного досвіду та тенденцій розвитку міжнародного банківського бізнесу	Комерційна, інвестиційна, спеціалізована, універсальна
М. Келер (2014 рік) [3]	На основі двох критеріїв, таких як види клієнтів та асортимент пропонованої продукції	Роздрібна, інвестиційна, спеціалізована, диверсифікована

тобто надання фінансових послуг, таких як кліринг та кредитування під цінні папери професійним інвесторам. Навпаки, комерційні банки отримували фондування за рахунок залучених ресурсів, тоді як діяльність була спрямована на кредитування, а саме роздрібне та корпоративне. Однак з лібералізацією банківської діяльності бізнес-моделі банків почали стрімко змінюватися.

М. Мерк, А. ван Рікстель, Е. Гонсалес (2012 рік), досліджуючи бізнес-моделі найбільших міжнародних банків, поглиблюють класифікацію бізнес-моделей банків, від якої було запропоновано відштовхуватися Д. Ллевелліном, виділяючи разом з комерційною та інвестиційною бізнес-моделями ще спеціалізовану та універсальну, орієнтуючись переважно на джерела фондування. Автори підкреслюють, що після прийняття закону Гремма-Ліча-Блайлі у 1999 році формуються універсальні банки, що поєднували широкий спектр банківської діяльності в одному банку [2]. Універсалізація бізнес-моделі банків відбувалась не тільки у США, але й у Європі та Японії. З огляду на той факт, що для банківських груп, що працюють на міжнародній арені, є можливим великий асортимент продуктів та послуг, доцільно розрізняти спеціалізовані та диверсифіковані бізнес-моделі. Спеціалізовані банки – це банки, які обмежують себе лише кількома видами діяльності, наприклад інвестиційним банкінгом або роздрібним банкінгом. Навпаки, диверсифіковані, або універсальні, банки поєднують різні напрями банківської діяльності.

Цю класифікацію вдосконалює та поглиблює М. Келер у 2014 році. В основу класифікації покладено два критерії, такі як види клієнтів

та асортимент пропонованої продукції. Автор наголошує на тому, що клієнтів банку можна класифікувати як клієнтів роздрібної торгівлі (наприклад, домогосподарства, малі та середні підприємства) й оптових клієнтів (наприклад, великі фірми та інституційні інвестори, такі як страхові компанії та пенсійні фонди) [3]. Оскільки роздрібні та оптові клієнти мають різні потреби у фінансуванні, пропоновані банківські продукти та послуги значно різняться. Банки, які обмежують себе невеликим колом банківських продуктів, належать до спеціалізованих банків, причому така спеціалізація надає цим банкам порівняльну перевагу з точки зору витрат або навичок. Диверсифіковані банки – це банки, які надають широкий спектр банківських продуктів та послуг, користуючись економією від масштабу, що є результатом змішування різних видів діяльності.

Однак цей підхід до класифікації бізнес-моделей банків потребує вдосконалення. По-перше, через формування різних моделей фінансового ринку в країнах світу. Так, у світовій практиці виділяють дві моделі фінансового ринку, а саме банкоцентричну та ринкову, характеристика яких представлена на рис. 1.

Як видно з рис. 1, модель фінансового ринку в країні можна визначити за двома показниками, такими як кредитний портфель банків (% до ВВП) та ринкова капіталізація (% до ВВП). Порівняння цих показників дає змогу визначити пріоритети розвитку фінансового ринку в країні. Підкреслимо, що в Україні сформувалась банкоцентрична модель фінансового ринку, отже, перерозподіл фінансових ресурсів здійснюється переважно через банківську систему.

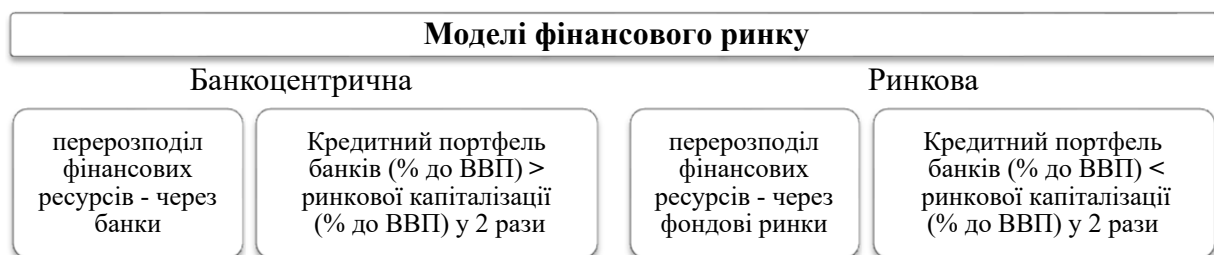


Рис. 1. Характеристика моделей фінансового ринку

Крім того, цифрова трансформація фінансового сектору вимагає від банків розроблення та впровадження нових банківських продуктів та послуг для клієнтів банку, а саме фізичних та юридичних осіб, що обумовлює концентрацію в організації діяльності банку на певній групі клієнтів. Проведене теоретичне узагальнення дає змогу запропонувати власну класифікацію бізнес-моделей банків, що представлена в табл. 2.

Зазначене обумовлює під час формування або ідентифікації бізнес-моделей банків таке:

- у напрямі розміщення фінансових ресурсів слід не тільки розрізняти кредитну та інвестиційну діяльність, але й акцентувати увагу на структурі клієнтської бази;

- у напрямі формування джерел фондування слід виділяти залучені кошти в розрізі фізичних та юридичних осіб та запозичені кошти в розрізі кредитів інших банків і розміщення боргових цінних паперів власної емісії.

Процес ідентифікації бізнес-моделей банків, що склалася в Україні, виявив відповідність практичної оцінки теоретичному дослідженню. Так, у 2018 році нами було виявлено 5 типових бізнес-моделей вітчизняних банків, а саме корпоративну, роздрібну, універсальну, традиційну та інвестиційну [11, с. 101]. Проте бізнес-моделі не є статичними, а постійно змінюються, адаптуючись до зовнішнього середовища. Типологізація бізнес-моделей банків у 2020 році виявила докорінні зміни в розподілі банків за їх бізнес-моделями.

Підкреслимо, що ідентифікація бізнес-моделей банків авторами проводиться на основі кластерного аналізу згідно з методикою, що була описана в попередньому дослідженні

[11, с. 100]. В основі кластеризації лежить система чинників-симптомів, що характеризують основні напрями діяльності та джерела фондування банків, до яких авторами було віднесено надані міжбанківські позички (% до валюти балансу); кошти інших банків (% до валюти балансу); кредитний портфель юридичних осіб (% до валюти балансу); залучені депозити юридичних осіб (% до валюти балансу); кредитний портфель фізичних осіб (% до валюти балансу); залучені депозити фізичних осіб (% до валюти балансу); інвестиційний портфель (% до валюти балансу).

Процедура кластеризації проводилась на 1 січня 2020 року на основі відкритих даних щодо діяльності 75 діючих банків в Україні [12]. Розрахунки проводились на основі прикладного програмного забезпечення STATISTICA в модулі «Кластерний аналіз» із застосуванням методів ієрархічної кластеризації та k-середніх.

Варто зауважити, що під час проведення розрахунків було виявлено, що такий чинник-симптом, як надані міжбанківські позички (% до валюти балансу), не є суттєвим, адже банки не спрямовують фінансові ресурси на кредитування інших банків.

Результати ієрархічної кластеризації показали можливість виділення 4 кластерів, що було зроблено на основі методу k-середніх. Результати розрахунків представлені в табл. 3.

Як видно з табл. 3, в банківській системі України на 1 січня 2020 року залишилось 4 види бізнес-моделей, таких як корпоративна (23 банки-члени кластеру), роздрібна (4), універсальна (31) та інвестиційна (17), характеристика яких представлена в табл. 4. Якщо порівнювати з нашим

Таблиця 2

Класифікація бізнес-моделей банків

	Споживча	Корпоративна	Інвестиційна
Вузько спеціалізована	– Зосереджена на певній групі клієнтів – фізичних осіб; – зазвичай надають стандартизовані роздрібні банківські продукти; джерело фондування: депозити фізичних осіб.	– Зосереджена на певній групі клієнтів – юридичних осіб; – зазвичай надають стандартизовані корпоративні банківські продукти; джерело фондування: депозити юридичних осіб.	– Зосереджена на одній чи невеликій кількості інвестиційних продуктів або на конкретній групі оптових покупців; – джерело фондування: розміщення короткострокових боргових цінних паперів власної емісії.
Диверсифікована	– Забезпечення більш широкого спектру роздрібних банківських продуктів та послуг клієнтам – фізичним особам; – більш диверсифікована структура фондування, але депозити фізичних осіб все ще є найбільш важливим джерелом.	– Забезпечення більш широкого спектру роздрібних та корпоративних банківських продуктів та послуг клієнтам – юридичним особам; – більш диверсифікована структура фондування, але депозити юридичних осіб все ще є найбільш важливим джерелом.	– Надання широкого спектру інвестиційних продуктів, що включає андерайтинг, консультації з питань злиття та поглинання, управління інвестиціями та торгівлю з різними типами оптових покупців; – більш диверсифікована структура фондування за рахунок розміщення довгострокових боргових цінних паперів власної емісії.
Універсальна	– Структура активів вказує на сильну позикову активність (фізичні та юридичні особи) та на здійснення банком інвестиційної діяльності; – джерело фондування: всі види рівною мірою.		

попереднім дослідженням, то з ринку «вийшла» така бізнес-модель, як традиційна (залучення тимчасово вільних коштів фізичних та юридичних осіб та спрямування їх на кредитування юридичних осіб).

Згідно з отриманими результатами кластеризації на 1 січня 2020 року, характерним для корпоративної бізнес-моделі є не лише найбільша середня частка кредитів юридичним особам (55,2% в структурі активів), але й 15,5% інвестиційного портфеля. Крім того, в структурі зобов'язань депозити юридичних осіб незначно (на 3,1 п. п.), але переважають депозити фізичних осіб, що відповідає сутності цієї моделі.

Найбільш диверсифікованою моделлю з точки зору як структури активів, так і структури зобов'язань є універсальна, що є характерним

для цієї бізнес-моделі. Звернемо увагу на те, що серед інших моделей універсальна є другою за розміром частки портфеля роздрібних кредитів (6,1% в структурі активів).

Також треба додати, що найбільш недиверсифікованою виявилася роздрібна бізнес-модель, у якій чітко сконцентровано як напрям залучення коштів (депозити фізичних осіб складають у середньому 51,3%), так і вкладання коштів в роздрібне кредитування (48,2% в середньому).

Для інвестиційної моделі бізнесу характерним є значне переважання інвестиційного портфеля серед активів (в середньому 55,5% за кластером), тоді як залучаються кошти переважно серед юридичних осіб (38,6%).

Проведена процедура кластеризації дала змогу не тільки ідентифікувати та описати ти-

Таблиця 3

Статистичні дані, що характеризують сформовані кластери на 1 січня 2020 року

Кластери		Кред. юр. ос. (% до валюти балансу)	Кредити фіз. ос. (% до валюти балансу)	Інвест. портфель (% до валюти балансу)	Депозити юр. ос. (% до валюти балансу)	Депозити фіз. ос. (% до валюти балансу)
Модель 1 «Корпоративна» (23)	Значен.	55,220	2,899	15,469	32,099	28,955
	σ	8,921	3,566	7,838	12,738	11,666
	Варіац.	0,796	0,127	0,614	1,623	1,361
Модель 2 «Роздрібна» (4)	Значен.	3,421	48,211	8,124	9,403	51,305
	σ	2,621	6,919	6,579	7,641	6,155
	Варіац.	0,069	0,479	0,433	0,584	0,379
Модель 3 «Універсальна» (31)	Значен.	26,760	6,146	20,684	31,766	25,830
	σ	9,650	7,720	9,035	15,028	10,370
	Варіац.	0,931	0,596	0,816	2,258	1,075
Модель 4 «Інвестиційна» (17)	Значен.	13,968	3,134	55,468	38,600	10,815
	σ	8,439	5,197	11,634	25,708	13,176
	Варіац.	0,712	0,270	1,353	6,609	1,736

Джерело: складено авторами за отриманими результатами проведення кластерного аналізу в пакеті прикладних обчислювальних програм STATISTICA

Таблиця 4

Характеристика бізнес-моделей українських банків

Вид бізнес-моделі банку	Характеристика	Назви найбільших банків, що увійшли до кластеру
Корпоративна (23 банки)	Спрямовані на корпоративний ринок банківських послуг, надають послуги виключно юридичним особам	Райффайзен Банк Аваль, Креді Агріколь Банк, Південний, Прокредит Банк, Таскомбанк, ІНГ Банк Україна, Банк Восток
Роздрібна (4 банки)	Спрямовані на споживчий ринок банківських послуг, надають послуги виключно фізичним особам	Універсал Банк, А-Банк, Ідея Банк, Банк Форвард
Універсальна (31 банк)	Діяльність банків цієї групи банків є диверсифікованою та практично однаково спрямована на всі сегменти ринку банківських послуг	Приватбанк, Укрексімбанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Альфа-Банк, ПУМБ, Укрсиббанк, ОТП Банк, Кредобанк
Інвестиційна (17 банків)	Займаються переважно інвестиційною діяльністю, а саме операціями з цінними паперами	Сітібанк, Правекс Банк, Дойче Банк ДБУ, СЕБ Корпоративний Банк, Акордбанк

Джерело: складено авторами за результатами проведеного кластерного аналізу

пові бізнес-моделі, що склалися в банківській системі України на дві дати: 1 січня 2018 року та 1 січня 2020 року, але й проаналізувати тенденції зміни бізнес-моделей банками України, які представлені на рис. 2, за допомогою Діаграми Санкі.

Таким чином, як видно з рис. 3, в результаті проведеного дослідження виявлено, що з 84 банків, що досліджувалися на початку 2018 року, лише 28 (близько 33,3% від загальної кількості організацій) банківських установ на початок 2020 року зберегли вибрану модель бізнесу, інші 56 у 47 (56,0% від загальної кількості) випадках її змінили та ще в 9 (10,7% від загальної кількості) випадках були ліквідовані (6) або приєднані до інших банківських організацій (3). Так, можна було спостерігати три випадки приєднання одних банківських установ до інших: ПАТ «УКРСОЦБАНК» до ПАТ «АЛЬФА-БАНК», ПАТ «ВіЕс Банк» до АТ «ТАСКОМБАНК», ПАТ КБ «Центр» до ПАТ «МТБ БАНК», що є позитивною тенденцією для вітчизняної банківської системи.

Відсутність традиційної бізнес-моделі, на нашу думку, пов'язана з тим, що більша частина

банків з традиційною бізнес-моделлю почала нарощувати портфель депозитів юридичних осіб значно швидшими темпами, ніж портфель депозитів фізичних осіб (джерело фінансування є основним параметром відмінності цих моделей), через що банківські установи з традиційною моделлю бізнесу перетекли в корпоративну; серед прикладів можна навести такі банки, як ПАТ «БАНК ВОСТОК», ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «МЕГАБАНК», АТ «ІНГ Банк Україна».

Іншою цікавою тенденцією є те, що кількість банків із корпоративною бізнес-моделлю залишилась практично без змін, однак лише 6 банківських установ зберегли її протягом періоду, що аналізується. Проте можна спостерігати перетік частини банків з корпоративною моделлю в універсальну, найбільшими з яких є АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», що відбулося за рахунок збільшення ними частки кредитування фізичних осіб та інвестиційного портфеля.

Проте найменших змін зазнали групи банків із роздрібною та інвестиційною бізнес-моде-

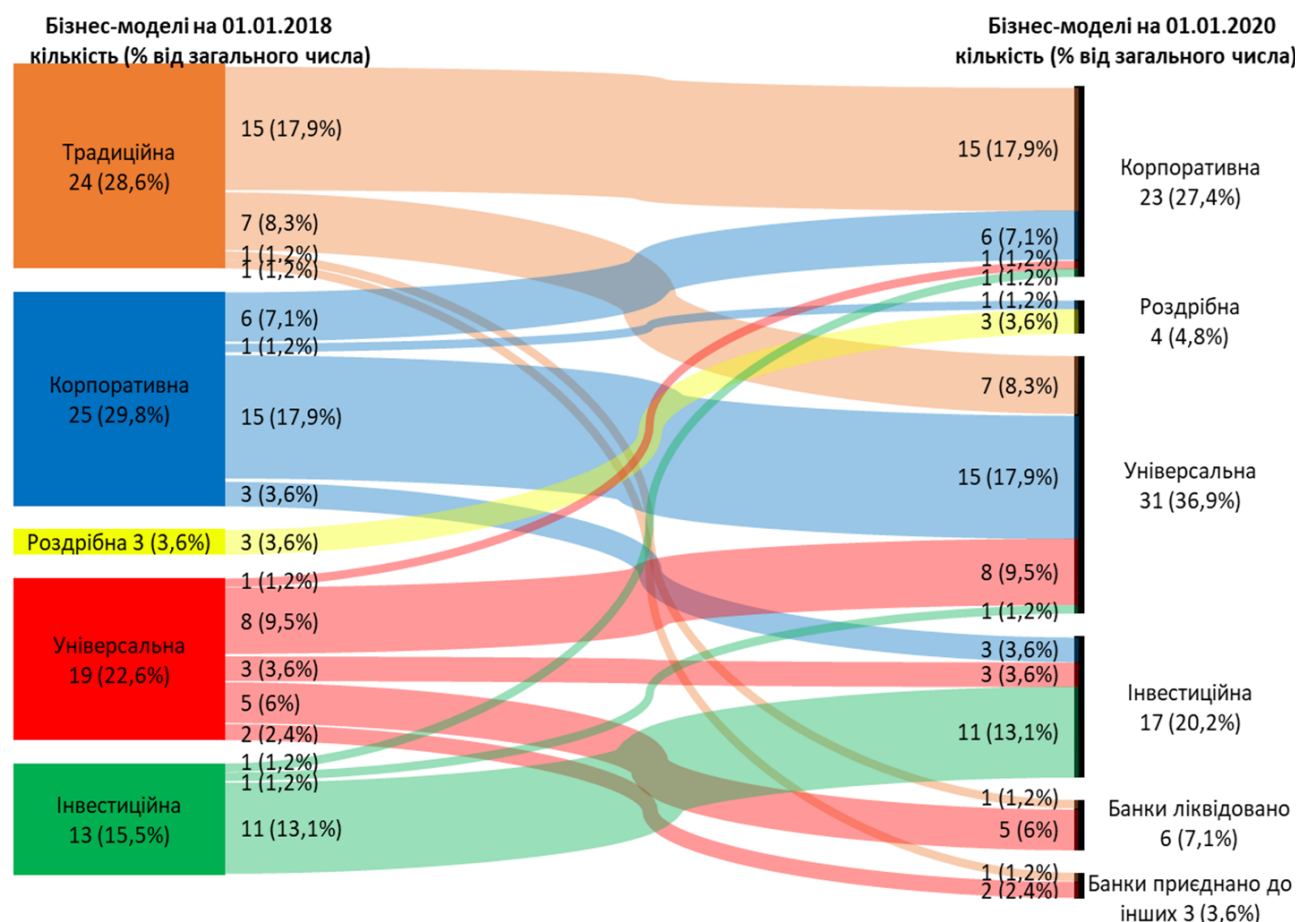


Рис. 2. Зміна бізнес-моделей банками України у 2018 та 2020 роках
(розрахунки на початок року)

Джерело: складено авторами

лями: 3 з 3 та 11 з 13 банків відповідно зберегли свої початкові моделі, крім того, число членів цих кластерів лише збільшилося з 3 до 4 та з 13 до 17 відповідно. Звернемо увагу на те, що кількість банків з роздрібною бізнес-моделлю збільшилась на 1 банківську установу за рахунок потрапляння до цього кластеру АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», що, на нашу думку, пов'язано з просуванням проєкту цифрового банкінгу для фізичних осіб «MONOBANK».

Незважаючи на те, що ми спостерігаємо міграцію бізнес-моделей банків, неможливо однозначно визначити всі найважливіші економічні фактори цих трансформацій. Визначення чинників зміни бізнес-моделі банком потребує детального аналізу впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Висновки. Таким чином, вивчення світових підходів до класифікації видів бізнес-моделей банків дало можливість сформулювати теоретичне підґрунтя для виявлення типових бізнес-моделей банків для України, а висновки теоретичного дослідження повністю підтвердилися тенденціями у формуванні бізнес-моделей вітчизняних банків. За допомогою методу кластерного аналізу було ідентифіковано 4 види бізнес-моделей українських банків на 1 січня 2020 року, а саме корпоративну, роздрібну, універсальну та інвестиційну. Причому протягом двох років припинила існувати така бізнес-модель, як традиційна (залучення тимчасово вільних коштів фізичних

та юридичних осіб та спрямування їх на кредитування юридичних осіб). Підкреслимо, що корпоративну модель сьогодні мають 23 банки, а роздрібну – лише 4 банки, однак вони є ядро вираженими: банки обслуговують виключно обрану групу клієнтів. Так, необхідність розмежування корпоративної та споживчої моделей бізнесу для банків є об'єктивною необхідністю в умовах розвитку цифрової економіки, оскільки ці групи клієнтів банків споживають різні види банківських продуктів та послуг.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що з 84 банків, що досліджувалися на початку 2018 року, лише 28 (близько 33,3% від загальної кількості організацій) банківських установ на початок 2020 року зберегли вибрану модель бізнесу, інші 56 у 47 (56,0% від загальної кількості) випадках її змінили та ще в 9 (10,7% від загальної кількості) випадках були ліквідовані (6) або приєднані до інших банківських організацій (3).

Отримані результати свідчать про те, що в умовах трансформації банківської системи України вітчизняні банки також змінюються, намагаючись пристосуватись до зовнішнього середовища. Загалом 47 банків (з 84) змінили свою бізнес-модель протягом двох років, що свідчить про те, що більшість банків перебуває лише в пошуку або в процесі метаморфоз до досягнення ними найбільш оптимальної бізнес-моделі, яка була б життєздатною та дала змогу забезпечити ефективне функціонування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. Ed. by David T. Llewellyn and Richard Reid. SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna. 2012.
2. Manuel Merck Martel, Adrian van Rixtel and Emiliano González Mota. Business models of international banks in the wake of the 2007-2009 global financial crisis. URL: <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/11474/1/ref2012225.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).
3. Köhler Matthias. Business Models in Banking – How Did They Evolve and How Do They Need to Be Changed in the Post-Crisis Period? (March 27, 2017). *Journal of Financial Perspectives*. 2014. Vol. 2. No. 1. URL: <https://ssrn.com/abstract=3078654> (дата звернення: 20.09.2020).
4. Al-Debei M., El-Haddadeh R., Avison D. Defining the business model in the new world of digital business. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 2008. Vol. 2008. P. 1–11.
5. Ayadi R., de Groen W. Banking business models monitor. *Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives*. 2014. URL: <https://www.ceps.eu/system/files/Banking%20Business%20Models%202014.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).
6. Гридчук Д. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44–48.
7. Деркаченко А., Худолій Ю. Аналіз бізнес-моделей банків України. *Облік і фінанси*. 2018. № 2 (80). С. 76–83.
8. Фартушний І., Міщенко А. Аналіз фінансових показників бізнес-моделей банків України у період банківської кризи 2014–2017 років. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. № 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29518> (дата звернення: 20.09.2020).
9. Рашкован В., Поکیدін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. *Вісник Національного банку України*. 2016. № 12. С. 13–40.
10. Соцька Ю. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. № 2. С. 177–185.
11. Онищенко Ю., Заяць Е. Ідентифікація й оцінка бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу. *Регіональна економіка та управління*. 2019. Вип. 2 (24). С. 100–105.
12. Дані фінансової звітності банків України з сайту Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2020).

REFERENCES:

1. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. Ed. by David T. Llewellyn and Richard Reid. SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna. 2012.
2. Manuel Merck Martel, Adrian van Rixtel and Emiliano González Mota. Business models of international banks in the wake of the 2007–2009 global financial crisis. Available at: <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/11474/1/ref2012225.pdf> (accessed 12 November 2020).
3. Köhler Matthias (2014) Business Models in Banking – How Did They Evolve and How Do They Need to Be Changed in the Post-Crisis Period? (March 27, 2017). *Journal of Financial Perspectives*, vol. 2, no. 1. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3078654> (accessed 12 November 2020).
4. Al-Debei M. (2008) Defining the business model in the new world of digital business / M. Al-Debei, R. El-Haddadeh, D. Avison. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, vol. 2008, pp. 1–11.
5. Ayadi R., de Groen W. (2014) Banking business models monitor 2014 / R. Ayadi, W. de Groen. *Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives*. Available at: <https://www.ceps.eu/system/files/Banking%20Business%20Models%202014.pdf> (accessed 12 November 2020).
6. Grydzuk D. (2018) Upravlinska struktura suchasnoi biznes-modeli banku [Management structure of the modern bank business model]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 44–48.
7. Derkachenko A., Khudolii Yu. (2018) Analiz biznes-modelei bankiv Ukrainy. [Analysis of business models of Ukrainian banks]. *Accounting and Finance*, vol. 2 (80), pp. 76–83.
8. Fartushnyi I., Mishchenko A. (2019) Analiz finansovykh pokaznykiv biznes-modelei bankiv ukrainy u period bankivskoi kryzy 2014–2017 rokiv [Analysis of financial indicators of business models of Ukrainian banks in the period of banking crisis 2014–2017 years]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh [Actual problems of economics and management] (electronic journal)*, vol. 13. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29518> (accessed 12 November 2020).
9. Rashkovan V., Pokidin D. (2016) Klasternyi analiz biznes-modelei ukrainskykh bankiv zastosuvannya neironnykh merezh kokhonena [Ukrainian Banks' Business Models Clustering: Application of Kohonen Neural Networks]. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, vol. 12, 13–40.
10. Sotska Y. (2015) Metodolohichni zasady klasternoho analizu konkurentospromozhnosti bankiv ukrainy [Methodological basis of cluster analysis of the competitiveness of Ukrainian banks]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2, pp. 177–185.
11. Onyshchenko Y., Zaiats E. (2019) Identifikatsiia y otsinka bisnes-modeley bankiv Ukrainy na osnovi klasternoho analizu [Identification and evaluation of bank business models in Ukraine based on cluster analysis]. *Regional economics and management*, vol. 2, no. 24, pp. 100–105.
12. Site of the National Bank of Ukraine. Data of financial statements of banks of Ukraine (electronic resource). Available at: <http://www.bank.gov.ua> (accessed 20 September 2020).